



創客創業導師 程天縱的專業力：

個人發展與企業競爭的究竟根本

程天縱 著

葉山青 心得報告

2019/2

作者程天縱簡介

- 1952年出生
- 富士康前副總裁，長期在科技業擔任專業經理人，退休後投身創客圈，成為替創業者指點迷津、找資源的創客創業導師。
- 1979至1997年(27~45歲)服務於惠普，其中1992至1997年擔任中國惠普總裁，六年內使中國惠普的業務量成長十倍。1997至2007年(45~55歲)擔任美國德州儀器亞洲區總裁。2007至2012年(55~60歲)加入富士康擔任集團副總裁，2011年兼任集團子公司香港上市的富智康執行長。
- 2012年6月決定退休，2013年9月投入中國創客運動，協助指導創客創業，並成立「Terry&Friends」創客微信平台與臉書（Facebook）社群，除了線上交流，也在各大城市舉辦創客創業分享會，吸引眾多創業者前來尋求解惑。
- 著有《創客創業導師程天縱的經營學》與《創客創業導師程天縱的管理力》二書。

前言~專業經理人

- 專業，必須具備三大要件：專業精神、專業倫理，和專業能力
- 專業經理人：
 - 創業家「開局」、「布局」，專業經理人「下殘局」
 - 花花轎子人抬人：專業經理人就是「抬轎子」的人
 - 光環來自服務的企業，而不是個人，認知「本分」
 - 離開那個位置，就是平凡人一個

PART I 個人工作的專業力

- 誰是好業務？問客戶就知道～貴人「客戶們」的推薦
- 部門主管負責人才的「選育用留」，「選」是最重要的一步，找到好人才，接下來三個步驟就容易多了。
- 業務游擊戰術：
 - 警衛、櫃檯換證登記時的訊息
 - 大廳座位觀察
 - 客戶只記得第一、二位，不記得後幾位
 - 觀察、積極主動請教，培養自己「看到別人優點」的能力，處處是教室，每個人都是老師，「終身學習」就確實可行，讓自己成為「自我學習型的人」

PART I 個人工作的專業力

- 天底下沒有解決不了的問題，問題的定義是有答案，而且有不只一個答案。
- 如果真的有解決不了的問題→「現實」（限制條件，學習相處，不用嘗試改變）
- 每個人都有需要幫助的時候，舉手之勞 V S. 影響一輩子
- 靠撕下一頁的廣告，找到對的人拜訪談業務→登門拜訪型業務
- 掌握「黃金三分鐘」（電梯間的三分鐘）→謀定而後動，充分的準備，「建立個人的可信度」，引起對方的重視和興趣，整握決定成敗的瞬間。
- 「早點聯絡，往高層聯絡」～比競爭者更早拜訪客戶，更要拜訪到最高層決策者。

PART I 個人工作的專業力

業務員的致勝訣竅：「找到」、「早到」、「獨到」

- 找到：明確定義市場區隔，找到客戶，提高「成功率」。
- 早到：
 - 競爭對手不會坐以待斃，客戶也不會只等你的到來。
 - 假設產品的差異性不大，靈敏的嗅覺和勤快的雙腿，就成了業務致勝的關鍵
 - 「做生意之前先做朋友」～做生意的基礎是信任，沒有足夠的時間，做不了朋友，也建立不了信任。「日久見人心」、「天道酬勤」
 - 有限的時間內，增加與客戶接觸的次數（拜訪、電話、mail、網路社群工具...）
- 獨到：
 - 不提供「產品」，而是提供「解決方案」，改變產品定義和遊戲規則的高明手法。
 - 要有勇氣面對客戶最高層

PART I 個人工作的專業力

- 不論任何職務，都有「製造」、「行銷」、「研發創新」三個維度
- 基業長青：創新學習型組織
- 不會被 A I 取代的條件，並不是擔任的職務，而是工作的轉態和心態。
- 唯有承認自己有不足之處的人，才會改過，才會進步。

PART 2 經營管理的專業力

- 執行與溝通
 - 對「症」（組織或人的問題）下「藥」（管理的手法）
 - 溝通同理心：
 - **feel**了解你的感受
 - **felt**曾經感受過
 - **found**後來發現
 - 報價策略：景氣好的時候賺客戶的錢，景氣不好的時候賺自己的錢
 - 官 V S.商 、管 V S.商
 - 官 V S.民 、官 V S.管

PART 2 經營管理的專業力

- 策略規劃與制定
 - 父母是「客戶」，小孩是「用戶」
 - 挖掘目標市場的客戶
 - 還沒有被滿足的「需求」
 - 還沒有被解決的「痛點」
 - 來沒有被提供的「期待體驗」
 - 桶幫理論：長板VS.短板
 - 創業團隊：三互補（專業、資源、個性），一共同（價值觀）
 - 可獨當一面，不需要太多「管理」，更不要花時間在建立「價值觀和文化」上
 - 企業能力：1.基本能力 2.核心能力 3.核心競爭力
 - 「成於一敗於二三」：如果上級指令是錯的，全連一起錯，就對了(執行力)
 - 「策略」就是針對達成「目標」的各種「途徑」所做的「選擇」

PART 2 經營管理的專業力

- 企業使命

- 企業、部門、個人...使命：

- 1.產品或產業？

- 2.目標客戶或市場？

- 3.主要的增值活動？

- 4.主要貢獻？

- 5.核心競爭力

- 閱讀：第一頁到最後一頁。

- 經營企業相反為：先把最後一頁寫好，再盡力從第一頁做起，直到達成寫下的最後一頁。

PART 2 經營管理的專業力

- 企業文化
 - 企業的「價值觀」是企業的核心，決定「目標」與「管理」
 - IBM vs. 惠普的面試
 - IBM vs. 惠普的競合：銷售競爭，採購合作
 - 金魚の糞：淮橘為枳，環境變了，事物的性質也變了！
 - 亞洲教父 vs. 企業集團

結語

- 相信專業，才有助於個人與企業發展
- 「屁股指揮腦袋」：不同的位置上，不同的想法和作法
- 專業經理人的工作動機：對工作成就的追求，「做大事」同時「賺大錢」。「謀定而後動」
- 創業老闆動機：對利益的追求，「賺大錢」同時「做大事」。不停的「自我學習」，建立人脈，發現商機
- 工作與生活平衡